

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ: ВСЕ ПРОТИВ ВСЕХ?

Владимир Дмитриевич СМИРНОВ

кандидат экономических наук, доцент департамента мировых финансов,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Российская Федерация
vdsmirnov@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>
SPIN-код: отсутствует

История статьи:

Рег. № 120/2022
Получена 03.03.2022
Получена
в доработанном виде
17.03.2022
Одобрена 31.03.2022
Доступна онлайн
30.05.2022

УДК 336.717
JEL: G21, G23

Ключевые слова:
банковские операции,
цифровизация,
эффективность,
профильный бизнес

Аннотация

Предмет. Влияние на бизнес традиционных банков проведения банковских операций интернет-банками и небанковскими организациями с помощью новых цифровых технологий.

Цели. Выявление клиентских и операционных сегментов деятельности традиционных кредитных учреждений, на которые нацелены указанные организации, и определение уровня угрозы бизнесу традиционных банков.

Методология. Используются логический и системный подходы, общенаучные методы анализа и синтеза эмпирических данных, сравнительного анализа.

Результаты. Подавляющее большинство интернет-банков работает в узких клиентских и операционных нишах, финтех- и крупные технологические компании используют некоторые банковские операции как инструмент продвижения продаж продуктов своего профильного бизнеса.

Область применения. Результаты могут быть использованы участниками финансового рынка, органами государственной власти, а также научно-исследовательскими и образовательными организациями.

Выводы. Банковские операции, проводимые интернет-банками, финтех- и крупными технологическими компаниями не представляют критическую угрозу традиционным банкам, но заставляют традиционные банки активнее внедрять цифровизацию в свою деятельность для повышения ценовой и продуктовой конкурентоспособности по отношению к цифровым конкурентам. Одним из самых эффективных способов улучшения результатов работы традиционных банков является установление приоритета достижения клиентами целей в своем бизнесе с банковской поддержкой над продажей им банковских продуктов.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Смирнов В.Д. Цифровизация в банковском деле: все против всех? // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 5. — С. 1027 — 1057.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1027>

Введение

Продолжающееся более 10 лет активное внедрение цифровых технологий в банковском деле существенно изменяет внутреннюю работу кредитных организаций как в части проведения операций, так и в части характера и объема обрабатываемой информации о клиентах, что позволяет уменьшить себестоимость операций и выйти на более высокий уровень понимания возможностей клиентов, особенностей их деятельности и кредитоспособности. Новые средства коммуникации обеспечивают круглосуточность обслуживания клиентов, изменяют характер общения с ними на омниканальный, что повышает качество сервиса, увеличивает скорость выполнения запросов клиентов. Новые технологии предоставляют банкам обширный инструментарий по снижению рисков и предложению более персонализированных услуг, что при прочих равных укрепляет надежность кредитных организаций и повышает удовлетворенность и лояльность клиентов.

Влияние деятельности небанков, финтех-компаний и крупных технологических компаний в области банковских операций на эффективность работы традиционных банков активно исследуется учеными. Одновременно новые технологии создают возможности по организации банков нового типа, у которых нет своих отделений и которые работают только через Интернет (далее — небанки). Крупные технологические компании в индустрии электронной торговли, социального общения и телекоммуникаций, поиска информации и т.п. (далее — КТК) пытаются использовать цифровые возможности для улучшения своих ключевых сервисов через предложение связанных с ними банковских операций, чему способствует и политика регуляторов разрешать небанковским организациям инициировать платежи с банковского счета клиента с разрешения последнего. Цифровизация лежит и в основе коммерческих предложений компаний, которые совершенствуют финансовые процессы и операции (далее — финтех-компания).

Удобства, предлагаемые небанками своим клиентам, наряду с конкурентными ценами на услуги, финансовая мощь крупных технологических компаний и изобретательность финтех-компаний, а также кооперация всех этих организаций в области банковских операций заставляет многих предположить, что традиционные банки не смогут выжить в конкурентной борьбе. Такой подход отражается в высоких оценках инвесторами капитализации небанков и указанных компаний, что определяется ожиданиями их быстрого роста в будущем, и в оценках стоимости традиционных банков в среднем по миру на уровне их собственного

капитала. Консультационная компания Accenture, например, полагает, что «текущее разрушение единства банковской сферы увеличились с 0,43 (2011 г.) до 0,52 (2019 г.) по шкале от 0 до 1 и переместила этот показатель из квадранта «уязвимый» в квадрант «нестабильный»¹.

Влияние деятельности небанков, финтех-компаний и КТК в области банковских операций на эффективность работы традиционных банков активно исследуется учеными.

Важный вклад в разработку и понимание темы внесли В. Balkan [1], G. Barba Navaretti, G. Calzolari и A.F. Pozzolo [2], A.W.A. Boot [3], B. Brandl и L. Hornuf [4], A. Omarini [5], E. Paulet и H. Mavoori [6], G. Pennacchi [7], T. Philippon [8], X. Vives [9].

В рамках данного исследования планируется проверить справедливость следующих предположений.

Гипотеза № 1. Небанки заменяют традиционные банки.

Гипотеза № 2. Крупные технологические компании хотят создать свои собственные банки.

Гипотеза № 3. Финтех-компании представляют угрозу традиционным банкам.

Гипотеза № 4. Банковские операции, проводимые небанками и небанковскими организациями, уменьшают доходную базу традиционных банков.

Могут ли небанки заменить традиционные банки?

Сравнение традиционных банков (далее — ТБ) с небанками корректно в случае, если у последних имеется банковская лицензия, при наличии которой регуляторные условия их деятельности можно принять за равные. Вряд ли целесообразно рассматривать как самостоятельные банки организационно выделенные кредитные организации, проводящие операции через партнерские банки (как, например, Chime в США, работающий через Bancorp Bank и Green Dot Bank, которые имеют банковскую лицензию и предоставляют услуги по бизнес-модели «банк как сервис»), или через материнские банки (как, например, Marcus by Goldman Sachs), которые по сути являются подразделениями базовых кредитных учреждений.

¹ Global Banking Industry Outlook: Banking as Usual? Accenture, August 2021.

Возможности активных операций любого банка определяются размером его капитала. По этому показателю среди небанков лидирует SoFi bank (США), получивший банковскую лицензию в январе 2022 г., (4,6 млрд долл. США по состоянию на 30.09.2021), крупнейший китайский небанк WeBank располагал на конец 2020 г. капиталом в 3 млрд долл. США, за которым следует российский Тинькофф Банк (2,7 млрд долл. США по состоянию на январь 2022 г.) (данные по отчетности банков). Фактически эти цифры на два-три порядка меньше капитала первого уровня 20 крупнейших банков мира: по состоянию на 2021 г. по данным журнала *The Banker*, у занимающего первое место ICBC, Китай, он составил 440 млрд долл. США, а у последнего в этом списке Goldman Sachs — 93 млрд долл. США² у крупнейшего российского Сбербанка — 68 млрд долл. США по состоянию на январь 2022 г.

Все небанки занимаются обслуживанием только физических лиц и/или малого бизнеса. Наибольшее количество розничных клиентов имеется (по данным отчетности за 2020—2021 гг.) у WeBank, Китай (270 млн), Klarna Bank AB, Швеция (90 млн), у Nubank, Бразилия (35 млн), у Revolut, Великобритания (15 млн), у Тинькофф Банка (13 млн). По числу обслуживаемых компаний малого бизнеса лидирует MYbank, Китай (35 млн в 2020 г.)³. Особенности предоставляемого небанками сервиса указанным клиентам заключаются в следующем.

- Большинство небанков стремится обслуживать ту часть рынка, которая не обеспечена или недостаточно охвачена услугами традиционных банков (на это прямо указывает, например, WeBank⁴) или специализируется на продаже одного продукта (как «купи сейчас, заплати потом» (далее — КСЗП) Klarna Bank AB).
- Доход от операций с одним клиентом у небанков во много раз меньше, чем у традиционных банков. Так, у европейских кредитных организаций Monzo и Revolut (Великобритания) и N26 (ФРГ) он составил в 2020 г. 20 долл. США⁵, в то время как у JP Morgan Chase — 844 долл. США в 2018 г.⁶

² Top 1000 World Banks ranking 2021 results. *The Banker*. URL: <https://top1000worldbanks.com/>

³ MYbank Aims to Bring Inclusive Financial Services to 2000 Rural Counties by 2025. Yahoo! Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/news/mybank-aims-bring-inclusive-financial-084000400.html>

⁴ WeBank: идеи ведущего цифрового банка мира, обслуживающего 1,3 млн. клиентов МСБ. *SME Banking News*. URL: <https://smebanking.news/ru/32101-webank-idei-vedushhego-cifrovogo-banka-mira-obsluzhivayushhego-13-mln-klientov-msb/>

⁵ N26's \$9B Valuation vs Chime, Varo, Revolut & Monzo. *Fintech Business Weekly*. URL: <https://fintechbusinessweekly.substack.com/p/n26s-9b-valuation-vs-chime-varo-revolut>

- Работа с низкодоходными клиентскими группами заставляет, а отсутствие отделений, высокий уровень автоматизации процессов и концентрация на небольшой продуктовой линейке позволяет небанкам обеспечить низкую себестоимость операций. Так, у WeBank стоимость операций на одного клиента составляла в 2020 г. 0,5 долл. США при том, что у традиционных банков Китая эта сумма может быть в 10 раз, а у международных банков — в 20 или 30 раз больше⁷.
- Средний размер кредита у небанков, специализирующихся на займах малому бизнесу или на одном продукте, очень небольшой. Например, 4 436 долл. США у MYbank в 2019 г.⁸, у Klarna Bank AB средний размер покупки в рассрочку составил 140—150 долл. США в 2020 г.⁹

Получается, что небанки занимаются преимущественно обслуживанием той части населения и малого бизнеса, запросы которых на банковские продукты настолько малы для традиционных банков, а связанные с ними риски настолько велики, что потенциальные доходы не могут покрывать расходов ТБ на такой сервис. То есть ТБ, скорее всего, не выгодно обслуживать таких клиентов, а у последних нет достаточно средств, чтобы оплатить требуемые подобными банками комиссии и проценты.

Однако сервис небанка настолько удобный и выгодный по сравнению с обслуживанием в традиционном банке, что розничные клиенты и предприятия малого бизнеса охотно переводят свои основные счета к ним из традиционных банков. Для предприятий малого и среднего бизнеса (далее — МСП) особенно привлекательно то, что им, как правило, предлагается пакет услуг по обеспечению платежей, оперативной кредитной поддержке, ведению реестра покупок и продаж, бухгалтерскому учету, юридическому и налоговому сервису. Такой подход позволяет им сосредоточиться на развитии своего бизнеса.

Поскольку значительной части розничных клиентов не хватает денег для оплаты в полной сумме некоторых даже относительно недорогих покупок, получила развитие бизнес-модель КСЗП, экономика которой у небанков

⁶ Should mobile operators enter the banking market? WalletFactory.com.
URL: <https://walletfactory.com/news/should-mobile-operators-enter-the-banking-market>

⁷ WeBank: идеи ведущего цифрового банка мира, обслуживающего 1,3 млн. клиентов МСБ. SME banking News. URL: <https://smebanking.news/ru/32101-webank-idei-vedushhego-cifrovogo-banka-mira-obluzhivayushhego-13-mln-klientov-msb/>

⁸ Ant Financial's digital bank MYbank saw net profit growth of 91% in 2019 & China Internet Watch. URL: <https://www.chinainternetwatch.com/30515/mybank-2019/>

⁹ Authentic Brands Group, Klarna, Partner To Facilitate Sales For Younger Consumers. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/sharonedelson/2021/05/20/american-brands-group-klarna-partner-to-facilitate-sales-for-younger-consumers/?sh=43a74a78b930>

основывается на том, что проценты за рассрочку платежа оплачивает не покупатель при покупке товара, а продавец в виде комиссии оператору модели. Средний размер комиссии составляет, например, у Klarna Bank AB 5% от суммы счета¹⁰. Если исходить из того, что большинство покупателей использует схему оплаты 25% стоимости товара сразу и 75% в течение 6 недель, то доходность операции составляет, по расчетам автора, не менее 120% годовых. Дополнительным доходом является уплата повышенных процентов (до 30% годовых) покупателем при просрочке им хотя бы одного транша. Такая эффективность сделок позволяет не только выдерживать потери по неоплате долга некоторыми покупателями, но и вести активную маркетинговую деятельность и нести большие административные расходы, что обеспечивает привлекательный для инвесторов быстрый рост объема операций. При этом повышенная комиссия оператора модели (при расчетах кредитными банковскими картами она ниже на 2 п.п.¹¹) полностью компенсируется для продавца по практике Klarna Bank AB ростом среднего размера покупки на 55%, примерно 50-процентным снижением стоимости привлечения клиента, 94-процентной вероятностью повторной покупки¹². Ориентацию небанков на низкодходные слои населения подтверждает и низкий лимит покупок по такой модели: например, у Тинькофф Банка по сервису «Долями» он составляет 30 000 руб. (эквивалент 400 долл. США по курсу в начале февраля 2022 г.), который в разы ниже лимитов по кредитным картам.

Таким образом, традиционные банки поставлены перед дилеммой: оставить небанкам указанные группы клиентов, экономика обслуживания которых с учетом текущих затрат в настоящее время неэффективна, или попробовать резко снизить свои издержки, чтобы конкурировать по этому показателю с цифровыми соперниками и привлечь эти группы клиентов, предложив им также намного более широкий спектр услуг.

В свою очередь небанки, собственные средства которых малы относительно средств традиционных банков, не могут в настоящее время с ними конкурировать ни по ширине продуктовой линейки, ни по сумме кредитов, которые востребованы клиентами более высокого уровня. Но они

¹⁰ Authentic Brands Group, Klarna, Partner to Facilitate Sales for Younger Consumers. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/sharonedelson/2021/05/20/american-brands-group-klarna-partner-to-facilitate-sales-for-younger-consumers/?sh=43a74a78b930>

¹¹ Retailers bid farewell to layaway, as shoppers embrace buy now, pay later options. CNBC. URL: <https://www.cnbc.com/2021/09/25/why-retailers-are-embracing-buy-now-pay-later-financing-services.html>

¹² Fast track Up-turn. Klarna. URL: https://www.klarna.com/assets/sites/4/2020/06/05175256/Storyation_KLA-CLV-Report_v2-compressed.pdf

умело встраивают свои кредитные предложения в желание людей приобрести требуемые здесь и сейчас дешевые продукты и используют отказ «покупать ссуду как отдельный товар»¹³, которую они рассматривают всего лишь как инструмент удовлетворения своих потребностей в материальных продуктах или услугах. Важно, что при использовании сервиса КСЗП покупки не учитываются в кредитной истории.

В результате можно констатировать, что скорее всего необанки, которые нашли свою клиентскую и операционную ниши, пока не могут полномасштабно конкурировать с традиционными банками за ту часть клиентов (розничных и корпоративных) и по тем продуктам, которые приносят традиционным кредитным организациям основные доходы и прибыль, а последние пока не готовы экономически (с учетом повышенной стоимости операций и связанных с ними рисков) бороться за некоторые слои населения и мелкий бизнес.

Нужны ли крупным технологическим компаниям свои собственные банки?

До появления новых технологических решений покупатель оплачивал товар наличными, по дебетовой или кредитной карте либо за счет заранее оформленного кредита, то есть приходил к продавцу с заранее подготовленным способом оплаты. Продавцы не задумывались о том, как помочь покупателю оплатить покупку, а организацией платежных решений занимались банки. Как показано, некоторые банки в кооперации с продавцами стали находить иные решения, которые выгодны как покупателю (он получает товар, даже если у него не хватает денег на оплату полной цены покупки, и не платит проценты за рассрочку платежей за товар), так и продавцу, который может продать больше товаров, даже если он получит несколько меньше за товар в результате взимания комиссии банком, но сгенерировать больше прибыли.

Крупные технологические компании, которыми, по определению международного Совета по финансовой стабильности, являются крупные компании с устоявшимися технологическими платформами и обширными клиентскими сетями¹⁴, насчитывающие миллиарды или сотни миллионов клиентов (среди них такие корпорации, как Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Google, Tencent), пошли несколько дальше в продвижении своих

¹³ Choose your own adventure: A digital lending story. Accenture.
URL: <https://bankingblog.accenture.com/choose-your-own-adventure-digital-lending-story>

¹⁴ BigTech in finance. Market developments and potential financial stability implication. Financial Stability Board, Basel, Switzerland.

товаров и услуг с помощью банковского сервиса. Если раньше (да и в настоящее время) банки предлагали продавцам товаров свою многомиллионную армию клиентов, за доступ к которой продавцы платили комиссии, то у КТК клиентов часто в разы больше, чем у крупнейших банков. Соответственно, у таких компаний задача состоит не в привлечении клиентов (хотя они не против увеличить их число), а скорее в улучшении их обслуживания. Повышение уровня сервиса по оплате продаваемых такими компаниями товаров и услуг стало одним из способов удержания имеющихся и привлечения новых клиентов.

В данном контексте важно понять, какое место занимает предоставляемый банковский сервис в деятельности КТК.

Для торговых компаний, то есть в посреднической деятельности, генератором прибыли является разница между ценой приобретения и продажи товара, накапливаемая сумма которой увеличивается пропорционально количеству продаваемого товара. Следовательно, чем больше и быстрее будет продано товаров, тем больше прибыль. Как отмечается в годовом отчете компании Amazon за 2020 г., «мы хотим стать самой клиентоцентричной компанией на Земле, для чего руководствуемся четырьмя принципами: одержимость клиентом, а не клиентоориентированность, страсть к инновациям, стремление к операционному совершенству и долгосрочное мышление»¹⁵. Такой подход привел в 2021 г. к чистой прибыли в 21,3 млрд долл. США и свободному денежному потоку в 66,1 млрд долл. США. Достижению указанных результатов способствует создание компанией условий для беспрепятственных покупок и финансирования поставок товаров в свою сеть. Программа поддержки покупателей Amazon предусматривает выпуск в кооперации с American Express и другими банками карт, по которым покупателям предоставляется беспроцентное финансирование в 150 и 600 долл. США на 6 и 12 месяцев соответственно. Поставщикам в рамках программы Amazon Lending предоставляется возможность получить кредит (по приглашению Amazon) от Bank of America Merrill Lynch и ING (в суммах от 1 000 до 750 000 долл. США), а через Markus by Goldman Sachs — кредитную линию до 1 млн долл. США¹⁶. Ликвидность Amazon в немалой степени поддерживается за счет программы Amazon Pay, в рамках которой постоянные покупатели держат свои средства в электронных кошельках и через которую продавцы получают оплату за проданные товары, то есть она работает как платежная сеть.

¹⁵ Amazon. Annual report 2020.

¹⁶ Big Banks, Bigger Techs? Oliver Wyman and International Banking Federation, 2020.

Примерно так же действует китайская корпорация Tencent, владеющая крупной компанией электронной торговли и социальной сетью WeChat. Обслуживание клиентов происходит в основном через частично принадлежащий ей WeBank, который, собирая ликвидность от покупателей и продавцов сети, за счет своего баланса предоставляет только 10-20% от всех кредитных продуктов обеим группам клиентов, а 80-90% обеспечивается более чем 10 традиционными банками-партнерами¹⁷.

У производственных КТК прибыль обеспечивается продажей собственных продуктов. Но огромное количество клиентов, которые используют устройства компании, например, Apple, мотивирует создавать такие сервисы, как Apple Pay, чтобы стимулировать использование своих устройств не только по их прямому назначению, но и для проведения платежей и получения потребительских кредитов, что делает подобные устройства совершенно неотъемлемой частью жизни потребителей и предполагает приобретение их в дальнейшем. При этом сама компания Apple не занимается банковскими операциями клиентов, поручив это партнерскому банку Goldman Sachs.

Крупнейшие социальные сети и системы поиска в Интернете пытаются дополнительно к доходам от рекламы и своих платных сервисов монетизировать многомиллионную армию своих пользователей через банковские приложения. Так Google с 1 млрд клиентов использует приложение Google Pay, работающее через Citi Банк, и еще 11 традиционных банков, которые обеспечивают проведение платежей, функционирование электронных кошельков и выдачу потребительских кредитов, чтобы создать больше удобств для клиентов сети и привязать их к ней. Для усиления своих позиций компания запустила в 2021 г. систему международных переводов в кооперации с финтех-компанией Wise и планирует организовать партнерство с компанией электронной коммерции Shopify, которая напрямую конкурирует с Amazon, в том числе для осуществления расчетов через свою систему¹⁸. Примерно тем же путем идет социальная сеть Facebook.

Российские компании электронной коммерции и системы поиска в Интернете, которые также озабочены созданием наиболее комфортного сервиса своим клиентам в части приобретения соответствующих продуктов и привлечения к себе наиболее интересных поставщиков услуг, идут скорее по китайскому пути, создавая свои кэптивныe банки. При этом, например, в

¹⁷ Big Banks, Bigger Techs? Oliver Wyman and International Banking Federation, 2020.

¹⁸ The Big Tech in Fintech Report. CB Insights, 2022.

Озон-банке не скрывают, что привлечь дешевые пассивы не является основной задачей банка, поскольку «продукты этого банка и финтех-сервисов компании строятся вокруг основного бизнеса — электронной коммерции, в частности, они работают на рост среднего чека, частоты покупок и рост оборота наших продавцов». Такая же задача стоит и перед Вайлдберриз Банком, который в январе 2022 г. запустил дебетовую карту для своих клиентов и объявил о том, что начинает кредитовать продавцов своего маркетплейса под залог товаров на складах¹⁹. Крупнейшая российская технологическая компания Яндекс, начавшая свою деятельность с организации поиска информации в Интернете и выросшая в корпорацию по предоставлению разных товаров и услуг, также создала свой банк для улучшения продажного сервиса розничным клиентам и содействия поставщикам товаров и услуг в рамках своей экосистемы.

Еще одной причиной создания КТК своих банков является то, что альтернативное кредитование покупателей или поставщиков за счет своего капитала, с чего многие из них начинали, стоит дороже предоставления кредитов за счет долгового финансирования, как это делают банки, фондирующие свою деятельность за счет средств клиентов на их счетах и межбанковских кредитов.

Из приведенных примеров следует, что банковский сервис интересен КТК только как способ привлечения и привязывания к себе клиентов, которые приходят к ним для покупки их основных продуктов, а также как поддержка поставщиков, которые предлагают свои товары и услуги в сети КТК. Если банковские партнеры могут его организовать на условиях, которые будут обеспечивать достижение указанных целей КТК, то такой сервис передается банкам, которые получают дополнительные направления доходов и прибыли. Если услуги существующих банков не могут быть предоставлены на требуемых конкурентных условиях или такие банки не хотят кредитовать клиентов и поставщиков КТК, потому что это им не выгодно, то подобные компании создают свои собственные банки, но не для того чтобы конкурировать с традиционными кредитными организациями, а потому что последние не предоставляют требуемого сервиса. Возможно, традиционные банки по-прежнему считают, что они в состоянии использовать схему продажи своей клиентской базы торговым предприятиям через договоренности с ними или организацию своих собственных компаний электронной коммерции, не учитывая, однако, что ситуация резко изменилась в последние годы таким образом, что количество клиентов у

¹⁹ Озон-банк конвертировал покупателей // Коммерсант. 2022. 10 февр.
URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5206975?from=main>

электронной коммерции и социальных сетей становится больше, чем в любом из не самых крупных банков.

Представляют ли финтех-компании угрозу традиционным банкам?

Основными направлениями инноваций финтех-компаний, касающимися банковских операций, являются следующие:

- повышение эффективности внутренних банковских процессов и контактов с клиентами;
- предоставление розничным клиентам улучшенных возможностей по управлению собственными средствами и получению кредитных ресурсов;
- автоматизация управления денежными ресурсами, организация привлечения кредитных ресурсов, ведение торговых реестров, бухгалтерской и налоговой отчетности МСП;
- оптимизация взаимодействия граждан между собой и с компаниями в осуществлении платежей.

Ответ на вопрос, почему финтех-компании сосредоточились на указанных направлениях, заключается в том, что:

- многие процессы в традиционных банках осуществляются с использованием старых алгоритмов не на самом современном компьютерном оборудовании, в то время как появились более эффективные решения, в том числе с вынесением их процессинга на аутсорсинг компаниям облачных технологий, что не только снижает себестоимость операций, но и позволяет перенести затраты на технологическую инфраструктуру с капитальных на операционные с возможностью ее оперативного обновления;
- консервативный подход традиционных банков к обслуживанию розничных клиентов, с которым связана высокая избирательность в предоставлении услуг и их стоимость для клиентов, что заставило финтех-компании искать направления улучшения этого сервиса, а новые технологии позволили найти соответствующие решения;
- недостаточное внимание большинства традиционных банков к обслуживанию МСП, которым не хватает времени, квалификации и средств заниматься вопросами, напрямую не связанными с их бизнесом, оставило огромную нишу для небанковских организаций по поиску

соответствующих решений, которые включают осуществление и получение платежей, а также кредитную поддержку бизнеса.

Содействие финтех-компаниями повышению эффективности работы традиционных банков через предоставление соответствующих решений является примером плодотворного сотрудничества, в то время как другие направления деятельности таких компаний в области банковских операций требуют изучения с точки зрения влияния на доходы банков. Глобальный опрос потребителей розничных банковских услуг компании McKinsey показал, что в октябре 2021 г. в США примерно 40% розничных клиентов уже пользовались услугами финтех-компаний или КТК. В Западной Европе это проникновение составляло 30%, однако доходы от банковских операций этих провайдеров составляют только 3-5% от доходов банков в США и Великобритании²⁰.

Предпочтения физических лиц в получении сервиса от финтех-компаний определяются понятными и практическими выгодами в сравнении с банковским обслуживанием. Так, например, перевод 1 000 евро из Европы на рублевый счет в российском банке через компанию Wise стоил в январе 2022 г. перевододателю 9,64 евро, в то время как через такие крупные европейские банки, как ING, Нидерланды и BBVA, Испания — 21,4 и 50,76 евро соответственно²¹. Компания Afterpay за счет собственного капитала и привлеченных от National Bank of Australia, Citibank, Goldman Sachs и Bank of New Zealand кредитов в финансовом году, заканчивающемся 30 июня 2021 г., обеспечила по модели КСЗП беспроцентными краткосрочными кредитами 16,2 млн чел. на общую сумму 22,4 млрд долл. США от 98,2 тыс. продавцов²². Компания PayPal, которая в настоящее время обслуживает 267 млн чел. по всему миру, бесплатно проводит онлайн-платежи за покупки в зарубежных интернет-магазинах (при этом в рамках «Программы защиты покупателей» помогает покупателю вернуть деньги, если товар не получен или он отличается от описания, предоставленного продавцом) и взимала всего 10 руб. комиссии за личные переводы в рублях, или 0,35 евро (при конвертации валют взимается дополнительная комиссия)²³.

Попытки традиционных банков обслуживать МСП инструментами потребительского или коммерческого банкинга редко бывают успешными, потому что розничные продукты банков не решают все задачи малого

²⁰ The great divergence. McKinsey Global Banking Annual Review 2021. McKinsey, 2021.

²¹ Выгодный и быстрый способ отправлять деньги за границу. URL: <https://wise.com/ru/>

²² Afterpay Limited FY21 Annual Report. URL: <https://afterpay-corporate.yourcreative.com.au/wp-content/uploads/2021/08/APT-FY21-Annual-Report.pdf>

²³ Как заказывать на eBay. PayPal. URL: <https://www.paypal.com/ru/webapps/mpp/pay-on-ebay>

бизнеса, а корпоративный сервис слишком сложен, дорог и часто излишен для него. Кредитные риски МСП в значительной степени связаны с неопределенностью их будущего. По данным аналитической компании Aite Group², менее 10% традиционных кредитных учреждений предоставляют цифровые услуги, адаптированные к потребностям малого бизнеса, включая управление денежными потоками²⁴.

Между тем такие финтех-компании, как Autobooks помогают кредитным учреждениям (к середине 2021 г. их стало уже более 100²⁵) модернизировать банковское обслуживание малого бизнеса через онлайн-банкинг с использованием проверенной программы управления рисками малых предприятий, одновременно содействуя увеличению комиссионного дохода банка. На самом деле банковские операции МСП являются всего лишь продолжением основной работы Autobooks и других финтех-компаний по созданию и управлению торговыми реестрами и денежными потоками, автоматизации бухгалтерии и выверке счетов, подготовке отчетностей для государственных органов²⁶, то есть по повышению эффективности деятельности МСП, которая не связана с их основным бизнесом. Привлекательность этого сегмента определяется тем, что почти все такие предприятия подключаются для продажи своей продукции и работы с поставщиками к сетям электронной коммерции, а ее объем в 2020 г. во всем мире составил 4,6 трлн долл. США по онлайн-платежам и расчетам через мобильные кошельки (44,5% всего объема, по кредитным и дебетовым картам — 22,8% и 12,3% соответственно, по банковским переводам — всего 7,7%, а по оплате по модели КСЗП — 2,1%²⁷).

Финтех-компания Stripe, США, разработчик платформы обработки онлайн-платежей, призванной помочь МСП принимать веб- и мобильные платежи, предоставляет набор дополнительных возможностей для коммерции, включая аналитику и выявление мошенничества, что позволяет клиентам управлять своим бизнесом онлайн. Бизнес-модель компании основана на том, что ее чистая комиссия за осуществление услуги и платежа (за вычетом комиссии банка, который его проводит) составляет 2,5% от суммы перевода. Накопленные средства, доскональное знание возможностей своих клиентов и тот факт, что только 5,5% пользователей сервиса компании когда-либо

²⁴ Bottomline and Autobooks partner to deliver digital experience solution for small business growth. Bottomline, 2021. URL: <https://www.bottomline.com/us/newsroom/press-releases/bottomline-and-autobooks-partner-deliver-digital-experience-solution-small-business-growth#2>

²⁵ Autobooks surpasses 100 financial institution clients. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/autobooks-surpasses-100-financial-institution-clients-301293673.html>

²⁶ Autobooks. URL: <https://www.autobooks.co>

²⁷ The Global Payment Report. Worldpay from FIS, 2021.

получали кредит в традиционном банке, привели компанию к мысли предлагать (с середины 2019 г.) организациям МСП кредиты в рамках программы Stripe Capital, которые формализуются через Celtic Bank²⁸, первоначально в суммах 10-20 тыс. долл. США, а затем и до 100 тыс. долл. США. Эти кредиты погашаются ежедневно как фиксированная доля от продаж заемщика. При этом ответственность за неплатеж несет Stripe. Сервис оказался настолько популярным, что к началу 2021 г. было инициировано кредитов на общую сумму 7,8 млрд долл. США для 426 тыс. предприятий МСП²⁹.

Некоторые финтех-компании пошли дальше разработки удобных для МСП приложений по организации их административной работы и проведения платежей, как, например, компания Square, США, (один из крупнейших по капитализации финтех: 62,6 млрд долл. США на 16 февраля 2022 г.³⁰). Она создала в марте 2021 г. собственный банк Square Financial Service. Идея состояла в том, чтобы реализовать превосходное знание МСП, полученное в ходе оказания указанного небанковского сервиса, в таких банковских операциях, как кредиты. При этом в отличие от практики традиционных банков Square Financial Service берет комиссию за предоставление кредита (в диапазоне 9,5–15%) в момент выдачи денег, называя такие ссуды «беспроцентными»³¹.

В результате мы видим, что финтех-компании оказывают прямую помощь традиционным банкам в повышении эффективности их деятельности, что не угрожает, а скорее повышает конкурентоспособность кредитных организаций. Но цифровые компании нередко используют и банковские операции, которые могут существенно улучшить профильный сервис, что выгодно для потребителей с точки зрения цены и комплексного решения их задачи немедленного получения материального блага. К тому же традиционные кредитные институты не хотят заниматься этой деятельностью или не могут внедрить у себя новые технологии, которые помогли бы им соперничать на равных с цифровыми конкурентами. В совместном исследовании компании EuroFinance, специализирующейся

²⁸ Stripe Capital drives sharp increases in small businesses' revenue growth. Stripe, 2021.
URL: <http://stripe.com/newsroom/news/capital-revenue-impact>

²⁹ Stripe Teardown retail payment. CB Insights, 2021.
URL: https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Stripe-Teardown.pdf

³⁰ Block's valuation. Google. URL: https://www.google.com/search?q=Block+%27s+valuation&rlz=1C5CHFA_enRU607RU607&oq=Block+%27s+valuation&aqs=chrome..69i57j0i22i30l2j0i10i22i30j0i22i30l4j0i10i22i30j0i22i30.17780j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

³¹ How Does Square Make Money. entrepreneur-360.com.
URL: <https://entrepreneur-360.com/how-does-square-make-money-15026>

на совершенствовании деятельности корпоративных казначейств, и одного из крупнейших банков мира — J.P.Morgan — в 2020 г. указывается, что «финтехи с дифференцированными продуктами перемещаются в области, где банки являются традиционными поставщиками, такие как управление дебиторской задолженностью, валютные операции и кредит», хотя и не отрицается серьезная зависимость корпораций от финансовой мощи традиционных банков³².

Некоторая индифферентность традиционных кредитных организаций к обслуживанию клиентских групп, которые ранее были не охвачены или недообеспечены банковскими услугами, наверное, была оправдана в прошлом в связи с высокими рисками и себестоимостью для ТБ. Ситуация в последнее время изменилась, но не со стороны этих клиентских сегментов. Появились новые технологии, которые как раз позволяют решить указанные проблемы кредитных организаций. Представляется, что банкам было бы целесообразно еще раз посмотреть на возможность оказания сервиса указанным клиентским группам, для чего радикально повысить собственную эффективность. Как отметила консультационная компания Accenture в своем исследовании в январе 2022 г., «любой банк мог разработать Square, но никто этого не сделал, потому что все считали обслуживание мелких поставщиков убыточным»³³.

Пока размер выполняемых финтех-компаниями или связанными с ними небольшими кредитными учреждениями банковских операций не велик по сравнению с объемом всего банковского сервиса традиционных кредитных организаций, но это те массовые клиентские сегменты, которые могут принести банкам новые потоки доходов и прибыли не только по продуктам, которые продают финтех-компании, но и по многим другим, которые последние не могут предоставить.

Уменьшают ли банковские операции, проводимые цифровыми конкурентами, доходную базу традиционных банков?

Для более четкого определения областей конкуренции между цифровыми игроками и традиционными банками необходимо понять цепочку создания стоимости такими банками и выявить места, которые подвергаются атакам небанков, финтех-компаний и КТК. В соответствии с представлениями М. Porter [10] о цепочке создания стоимости основными видами деятельности кредитных организаций можно указать привлечение

³² Digital Transformation of Treasury. EuroFinance & J.P.Morgan, 2020.

³³ Top 10 Trends for 2022. Setting course beyond the watershed. Accenture, 2022.

денежных средств, производство банковских продуктов и транзакционные операции, средства коммуникации с клиентами, маркетинг и продажи, сервисное обслуживание проданных продуктов. К вспомогательным, роль которых состоит в том, чтобы помочь сделать основные виды деятельности более эффективными, можно отнести банковскую инфраструктуру, управление персоналом, развитие технологий, управление рисками. Сравнительный анализ позиции каждой из указанных групп организаций по каждому звену цепочки создания стоимости указан в *табл. 1*.

Приведенные в *табл. 1* различия в каждом звене цепочки создания стоимости в банковских операциях традиционных банков и цифровых конкурентов, а также указанные ранее факты ясно показывают направления, где последние пытаются вмешаться в ранее целостную цепочку создания стоимости ТБ:

- клиенты: необеспеченные или недообеспеченные сервисом традиционных банков;
- продукты: увязывают расчеты, рассрочку платежей или кредиты с приобретением клиентами небанковских продуктов, что удобно, поскольку расчетно-кредитное обслуживание не отделяется от приобретения товара, таким образом уменьшается прямая связь банка с клиентом;
- коммуникации с клиентами: более удобные для клиентов;
- маркетинг и продажи: более комплексное обслуживание клиентов, в котором полнее учитываются их конечные цели;
- технологии: унаследованные от предыдущих лет базовые технологические решения в ТБ во многих случаях не дают им возможности радикально автоматизировать и упростить внутренний процессинг и, как следствие, снизить себестоимость своих операций. Цифровые технологии позволили цифровым игрокам вовлекать продавцов товаров в обеспечение доходности банков при кредитовании покупки, предоставлять клиентам и продавцам сервис по управлению денежными средствами и создавать на этой базе новые направления доходов, а также предлагать клиентам сервисы, которые прямо заменяют банковские на основе переосмысления даже средневековых практик (обмен и перевод валют из страны в страну без фактической конвертации и перевода, с использованием встречных взаимных требований клиентов в этих странах — как это делает компания Wise, например);

- сервисное обслуживание проданных банковских продуктов: более широкая ответственность за надежность используемых клиентами инструментов расчетов и кредитов;
- банковская инфраструктура: более современная и адаптированная под более эффективный клиентский сервис;
- управление рисками: многолетние убытки ряда небанков и финтех-компаний не позволяют сделать вывод о том, что это направление деятельности выстроено у них эффективнее, чем у ТБ.

Указанные преимущества небанков, финтех-компаний и КТК в отдельных элементах цепочки создания стоимости, которые реализуются организацией на отдельных ее фрагментах, что разбивает ее целостность, не представляются непреодолимыми для традиционных банков. Ведь у ТБ имеются финансовые ресурсы, квалифицированный персонал и лояльная клиентская база, а также возможность разработать или купить требуемые технологии и затем их быстро внедрить в свою работу, чтобы быть более конкурентоспособными, или воспользоваться для этого возможностями облачных технологий. Вряд ли обязательно для ТБ вовлекать в оборот все клиентские группы, которые по соображениям повышенного риска пока не охвачены полным сервисом. Представляется вполне разумным более концентрированный подход к обслуживанию выбранных целевых клиентских сегментов, сервис для которых целесообразно углубить и расширить с тем, чтобы предотвратить возможное проникновение цифровых конкурентов.

Небанковские цифровые компании используют новые технологии, чтобы сделать удобным свой сервис клиентам и встроить в него улучшающие продажи своих товаров и услуг банковские операции. За такое удобство многие потребители готовы платить. Объем доходов от встроеного финансирования МСП может достигнуть в 2025 г. 92 млрд долл. США только в Австралии, Бразилии, Канаде, Франции, Германии, Италии, Сингапуре, Испании, США и Великобритании. Традиционные банки, которые, если экстраполировать текущую ситуацию, получают 32 млрд долл. США от обслуживания МСП, могут потерять эти доходы из-за риска их перехода к цифровым конкурентам³⁴. Небанки, которые работают на одном поле с традиционными кредитными организациями, используют цифровизацию для выигрыша конкуренции за счет более низкой себестоимости своих продуктов, предоставления сервиса, который не

³⁴ Embedded finance for SMEs: The ultimate collaboration of banks and digital platforms. Accenture, 2021.

развит у традиционных банков, и обслуживания таких категорий клиентов, которым сервис ТБ недоступен по цене. То есть можно сказать, что цифровые соперники традиционных банков нашли свои ниши и развивают их.

Создает ли это проблемы традиционным банкам? Нет, поскольку банковские операции цифровых конкурентов охватывают узкий сегмент сервиса традиционных банков. Так, например, в 2019 г. не трансграничные кредиты КТК своим нефинансовым контрагентам составляли 0,5% от общего объема кредитования финансового сектора внутри национальных границ, а объем кредитов финтех-компаний свои клиентам — 0,28% [11]. Да, поскольку такие операции могут представлять растущее направление доходов банков, если им удастся выровняться по себестоимости соответствующих операций или при наличии неравенства привлечь клиентов дополнительным сервисом, на основе использования современных технологий для повышения эффективности и управления рисками.

Показательна в этом контексте динамика состояния глобальной банковской системы за период между кризисом 2008—2009 гг. и 2020 г. Капитал первого уровня увеличился с немного ниже 12% от активов в 2008 г. до выше 14% в 2020 г., доходность капитала выросла в среднем по миру с 5% до почти 7%, несмотря на рост сформированных резервов на возможные потери по ссудам с 655 млрд долл. США до 1 271 млрд долл. США в соответствующие годы. Практически все банки прибыльны, но если сравнивать доходность банковского капитала с его стоимостью (12%), то надо отметить, что, к сожалению, около половины кредитных организаций в мире находятся в отрицательной зоне. Это в свою очередь заставляет инвесторов оценивать капитализацию банков в среднем на уровне их номинального бухгалтерского капитала, что ниже средней оценки рынком специализированных финансовых сервисов и финтех-компаний, а также всех других отраслей (мультипликатор к их капиталу 2,9 и 3,3 соответственно). Если, однако, вычесть массивное увеличение капитала банками по требованию регуляторов в указанный период, то его доходность была бы в 2020 г. выше на 4 п.п., то есть выше стоимости капитала у большинства банков в мире. У небанков и финтех-компаний темпы роста банковских операций выше, чем у универсальных банков (30% и 5% соответственно), что во многом определяется низкой исходной базой операций цифровых конкурентов и тем, что затраты на оказываемый клиентам сервис (хотя он очень разный) у ТБ выше на 40-60%. При этом совокупные доходы банков во всем мире составили в 2020 г. 5,7 трлн долл.

США, из которых 1,9 трлн долл. США пришлось на розничные операции, 2,1 трлн долл. США — на операции с корпоративными клиентами, 0,9 трлн долл. США — на платежные операции и 0,8 трлн долл. США — на управление активами. Среднегодовые темпы роста указанных доходов банков в 2010—2018 гг. составили 3,8%³⁵, а в последнее время (2015—2020 гг.) равнялись 4,9%³⁶. Приведенные данные указывают на успешную адаптацию ТБ к изменившимся условиям деятельности с точки зрения как повышения своей ценовой конкурентоспособности, так и убеждения клиентов в привлекательности и выгоды своих предложений по сравнению с цифровыми конкурентами.

С учетом того, что необанки, финтех-компании и КТК сосредоточились в основном на платежном и кредитном сервисе части розничных клиентов и компаний МСП, очевидно, можно предположить, что рост доходов от некоторых банковских операций этих организаций может идти параллельно с ростом доходов ТБ, поскольку, с одной стороны, они работают с разными клиентскими сегментами, а с другой — вряд ли возможно и целесообразно ТБ охватить все направления работы с розничными и корпоративными клиентами, у которых появляется выбор в предложении банковского сервиса от разных провайдеров. Это можно рассматривать как успешный результат конкурентной борьбы на рынке банковских услуг.

Цифровизация дает инструментарий всем участникам рынка возможность существенно повысить эффективность своих внутренних процессов. В клиентском обслуживании она позволяет предлагать не свое «следующее лучшее предложение», а удовлетворять «следующую критическую потребность» клиента³⁷, переходить от предложения набора своих продуктов к содействию в достижении, в том числе с помощью банковского сервиса, целей клиента, в движении к которым расчетно-кредитные операции выполняют вспомогательную функцию. С этой точки зрения цифровые технологии сами по себе не стимулируют рост доходов ТБ и не обеспечивают дифференциацию от конкурентов³⁸. Сервис-провайдер должен сформировать четкое представление о том, почему его новые предложения будут иметь наибольшее значение для клиента, и понимать, что только опосредованно (через успех клиента) они будут источником доходов и прибыли для такого провайдера.

³⁵ The last pit stop? Time for bold late-cycle moves. McKinsey Global Banking Annual Review 2019.

³⁶ The great divergence. McKinsey Global Banking Annual Review 2021.

³⁷ The future is open. Reshaping the banking experience. KPMG, 2020.

³⁸ Top 10 Trends for 2022. Setting course beyond the watershed. Accenture, 2022.

Думается, сам факт наличия цифровых технологий в деятельности небанков, финтех-компаний и КТК и создания небанковскими компаниями или узкоспециализированными кредитными организациями с помощью новых технологий отдельных банковских продуктов и их успехи на этом поприще не должны говорить о том, что традиционным банкам необходимо радикально изменить свою бизнес-модель, чтобы скопировать такой опыт, или что последние лишаются части своих доходов. Соответственно, сравнение универсальных традиционных банков с небанками, финтех-компаниями и КТК в части как динамики их капитализации, так и доходов или прибыли вряд ли являются корректными. Да, показатели капитализации последних впечатляют, но отражают низкие процентные ставки в банках, которые выталкивают накопления граждан и компаний из банков на фондовые рынки, а также ожидания дальнейшего экспоненциального роста акций цифровых соперников и реализацию «эффекта толпы» (когда рост показателя сегодня предполагает рост его завтра, что привлекает все больше участников рынка поучаствовать в таком «бычьем» движении). При этом рыночная стоимость таких компаний во многих случаях уже не имеет ничего общего с размером материальной основы соответствующего бизнеса и с его прибыльностью с учетом того, что большое количество многомиллиардных по капитализации компаний генерирует устойчивые убытки. Если обращать внимание только на отдельные показатели и забывать о прибыли как о ключевом факторе успеха любого капиталистического предприятия, а также о рисках, связанных с обслуживанием отдельных категорий клиентов, можно прийти к некорректным выводам и рекомендациям.

Цифровизация банковских операций происходит в лицензированных организациях в нескольких вариантах. Сначала небанки захотели стать цифровой версией традиционных банков, а последние — лучшими цифровыми версиями самих себя. В дальнейшем фрагментация цепочки создания стоимости в банковских операциях резко расширила предложение по ним от различных организаций, многие из которых не могут инициировать все требуемые услуги, но те, которые они предлагают, выгодны и удобны клиентам. В результате у клиентов появилась возможность стать собственными «клиентскими менеджерами», которые создают свои индивидуальные пакеты продуктов, соединяя лучшие от нескольких поставщиков³⁹. В Великобритании, например, в 2021 г. 28,9% клиентов небанка Curve пользовались услугами универсального банка Barclays, 29,8% — Lloyds, 28,2% — Natwest и 30% — HSBC. Соответственно, услугами небанка Curve пользовались 2,3% клиентов

³⁹The Future of Banking: It's time for a change of perspective. Accenture, 2021.

банка Barclays, 3% — Lloyds, 3,12% — Natwest и 3,8% — HSBC⁴⁰. То есть необанки не заменяют, а скорее дополняют традиционные банки в розничном сервисе.

Что касается корпоративных клиентов ТБ, то идея цифровых конкурентов сделать максимум для достижения клиентами своих целей, снять с них ранее существовавшие проблемы с расчетами и кредитной поддержкой через встроенные в покупки банковские операции, представляется весьма продуктивной. Корпорации во всем мире направляют усилия на повышение своих конкурентных позиций в профильных бизнесах и продуктах в условиях резко возросшей неопределенности будущего, тенденции к деглобализации, которая разрывает многие устоявшиеся цепочки поставок сырья и материалов, изменения предпочтений потребителей в свете внимания к более экологичным товарам и этическим отношениям в обществе. Соответственно, развивается тренд на передачу на аутсорсинг узкососредоточенным профессиональным сервисам максимального количества направлений деятельности корпораций, которые не определяют дифференциацию их продуктов на рынке от соперников. Работа финансовых служб компаний по расчетно-кредитному обеспечению профильной деятельности является одним из таких видов деятельности, среди прочего потому, что основной задачей этих служб становится не подготовка отчетности и ведение бухгалтерского учета, которые в настоящее время максимально автоматизируются, а глубокий анализ внутренней работы отдельных подразделений компаний для повышения их финансовой эффективности, выявление для этого внутренних резервов и раскрытие новых возможностей с точки зрения увеличения прибыли.

Цифровизация открывает компаниям перспективу передать кредитно-расчетную работу и управление соответствующими рисками на аутсорсинг универсальным банкам, у которых имеются все компетенции по повышению эффективности этих видов деятельности для таких клиентов. Это обеспечит усиление взаимосвязи банков и компаний, откроет новое направление доходов и прибыли для банков и будет служить надежной платформой конкуренции с цифровыми соперниками за будущее банковских операций. Для этого у традиционных банков имеются в распоряжении все цифровые инструменты.

⁴⁰ FinTech and traditional banks: competition or... symbiosis? Comscore, 2021.
URL: <https://www.comscore.com/Insights/Blog/Fintech-and-traditional-banks-competition-or-symbiosis>

Заключение

Исследование позволяет сделать следующие выводы в отношении выдвинутых ранее гипотез.

1. Необанки не в состоянии в настоящее время заменить традиционные банки по всем видам сервиса в силу недостатка капитала и ориентации на клиентские сегменты и сервисы, которые не представляют большого интереса для ТБ. При этом необанки предоставляют выбранным ими клиентам обслуживание, которое очень удобно и обеспечивает достижение поставленных клиентами целей. Сомнительно, что такая замена может случиться в обозримом будущем.
2. Крупные технологические компании заинтересованы прежде всего в реализации своих продуктов, в которых они глобальные или национальные чемпионы. Расчетно-кредитное обслуживание покупателей и поставщиков им нужно только как инструмент увеличения своей рыночной силы, привязки покупателей и поставщиков к своей экосистеме. Поэтому они заинтересованы в таком банковском сервисе, который помогает достигать указанные цели. Большинство КТК предпочитает поручать соответствующие банковские операции профессиональным кредитным организациям. Если, однако, последние не хотят или не в состоянии предоставить требуемое обслуживание, КТК могут создавать кэптивные банки, но не для того, чтобы конкурировать с ТБ, а для решения своих указанных задач.
3. Финтех-компании нашли ниши по улучшению, как правило, непрофильной деятельности МСП и предоставлению удобных услуг розничным клиентам. Их банковские операции во многих случаях являются продолжением и дополнением указанной работы финтех-компаний. Не имея возможности напрямую конкурировать с универсальными банками ни по капиталу, ни по набору сервисов, цифровые конкуренты выбирают определенные сферы, где они могут предоставить привлекательное для клиентов обслуживание по отдельным банковским продуктам. Их конкурентоспособность определяется не столько технологическим превосходством перед ТБ, а во многом близким контактом с клиентом по небанковскому сотрудничеству и отсутствием необходимости следовать строгому регулированию банковских операций, которым обременены лицензированные кредитные организации. Таким образом, вряд ли можно утверждать, что финтех-компании представляют

угрозу традиционным банкам. Напротив, многие решения финтех-компаний используются ТБ для повышения своей эффективности.

4. Новые игроки на банковском рынке не только предлагают более эффективные для клиентов схемы проведения некоторых банковских операций, но и в основном ищут возможности заработать на создании технологий, которые находятся вне или около банковских операций, и для их реализации используют банковский сервис. На таких технологиях они и зарабатывают. При этом в подобных схемах доходы традиционных банков не уменьшаются. Другое дело, что большинство ТБ пока не зарабатывает на самостоятельном внедрении новых схем. Поэтому происходит параллельный рост доходов банков и цифровых небанковских игроков. Традиционные банки продолжают уверенно наращивать свои доходы и прибыль за счет в основном лояльной клиентской базы и разнообразных продуктов и сервисов, активно используя новые технологии и цифровые инструменты. В целом у них довольно мало пересечений по клиентской базе и набору банковских продуктов с небанками, КТК и финтех-компаниями. У традиционных банков имеются все возможности (финансовые, технологические и кадровые) предоставить обслуживание, которое в настоящее время в части банковских операций предлагается цифровыми игроками, если это будет интересно ТБ. Ослабление контактов с некоторыми клиентами в связи с инициированием ряда банковских операций цифровыми конкурентами не является критическим, хотя ТБ стоит присмотреться к методам встраивания банковского сервиса в сделки клиентов с реальными активами, чтобы больше использовать его в своих операциях.
5. Регуляторы поощряют небанковские организации усиливать конкуренцию на рынке банковских услуг для создания более привлекательных условий для их потребителей. Такая ситуация заставляет ТБ углубить цифровизацию всей деятельности, чтобы создать больше удобств для клиентов, даже если операции ТБ напрямую не конкурируют с предложениями цифровых соперников. Ведь главным мотиватором такой перестройки является не указанная конкуренция, а изменение предпочтений и ожиданий клиентов (розничных и корпоративных) в отношении методов обслуживания, способов коммуникаций, персонализации предложений, которые в совокупности позволяют облегчить клиентам достижение их целей. Банковские предложения все больше рассматриваются клиентами в качестве сервиса, который помогает им решать свои задачи, а не исключительно покупки товара, имеющего самостоятельную ценность вне зависимости от его

последующего использования. Представляется, что банкам целесообразно принять эту новую парадигму как руководство к действию.

Цифровизация увеличивает возможности каждой организации по усилению позиции на своем рынке, предоставляет инструменты для проникновения в другие области, но главной задачей остается генерирование прибыли в своей профильной деятельности. Банковская отрасль не является самой перспективной в этом отношении, хотя и системообразующей для национальных экономик и всего мирового хозяйства. Тренд на углубление специализации компаний не исключает попыток использовать опыт и инструменты из других отраслей. Но многолетний опыт институционального развития стран со зрелыми экономиками показывает, что попытки создания конгломератов, в которых собирались компании из разных областей деятельности, не увенчались успехом.

Сказанное не означает, что традиционные банки могут расслабиться и не принимать во внимание деятельность цифровых конкурентов. Наоборот, ТБ должны увеличить усилия по повышению эффективности своей деятельности, в том числе за счет всесторонней цифровизации операций. При этом включенность цифровых соперников в некоторые банковские операции не означает, что ТБ должны конкурировать с ними именно в этих областях. У традиционных банков есть, что предложить розничным и корпоративным клиентам помимо банковского сервиса цифровых соперников, на чем, как представляется, ТБ и необходимо сосредоточиться, потому что в этих областях открывается масса возможностей по новым направлениям получения доходов и создания стоимости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в процессе цифровизации экономической деятельности организации из разных отраслей не соперничают друг с другом в каких-то областях, а скорее используют ее инструментарий для повышения эффективности работы как самих организаций, так и их клиентов.

Таблица 1**Сравнительный анализ особенностей цепочек создания стоимости банковских операций в традиционных банках и у цифровых конкурентов****Table 1****A comparative analysis of the particularities of value chains of banking operations in traditional banks and digital competitors**

Виды деятельности банков	Традиционные банки	Необанки	Финтех-компании и КТК
Привлечение денежных средств	Два источника: капитал, который, как правило, в разы больше цифровых конкурентов, и временно свободные средства клиентов	Так же, как и у ТБ, но в разы меньше	Только капитал
Производство банковских продуктов и транзакционные операции	Весь спектр продуктов генерируют самостоятельно. Операционный процессинг обычно осуществляется внутри ИТ-системы	Самостоятельно производят небольшое количество продуктов или один продукт. Операционный процессинг осуществляется с использованием облачного аутсорсинга	Расчетно-кредитное обслуживание клиентов осуществляются через партнерские ТБ или экзотивные и необанки
Средства коммуникации с клиентами	Используют отделения и мультиканальность по банковским продуктам. Всегда есть возможность пообщаться с сотрудником банка для выяснения вопросов	Оmnikanальность по банковским и квазибанковским продуктам. Общение с клиентами, как правило, только в чат-ботах и с голосовыми помощниками	Мультиканальность по своим профильным товарам и услугам
Маркетинг и продажи	Рекламируются и продаются отдельные банковские продукты, которые у многих ТБ одинаковые	Ориентируются на клиентские группы, которые не получают достаточный сервис в ТБ. Используются персонализированные банковские и квазибанковские продукты в комплексе. Ориентация на удовлетворение целей клиента, а не на продажу продукта	Ориентация на удовлетворение целей клиента, а не на продажу продукта. Предоставляя рассрочки платежей и организуя банковские кредиты клиентам, они создают максимальные возможности для сбыта своих товаров. Расчеты облегчаются при использовании новых платежных инструментов. В продажи встроен сервис по отсрочке платежей или банковский кредит

Сервисное обслуживание проданных продуктов	Несовершенство банковских продуктов и ошибки в их использовании часто трактуются в не пользу клиентов	Стараются найти компромиссные решения в возникающих конфликтах	Часто возможен возврат средств клиенту, если товар им не получен или не соответствует заявленным характеристикам
Банковская инфраструктура	Как правило, обширная и дорогая со стремлением все сделать внутри банка	Достаточно экономичная, часто с использованием аутсорсинга	Обычно ее нет, если нет кэптивного банка
Управление персоналом	Эффективное, но есть потребность в освоении персоналом новых технологий и использовании их в деятельности	Активное использование персоналом новых технологий	Эффективное
Развитие технологий	Пока больше полагаются на традиционные технологии	Активно используют новые технологи	Активно используют новые технологи
Управление рисками	Развито очень хорошо	Развито удовлетворительно	Развито хорошо с акцентом на использование опыта многократных товарных сделок с клиентом

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Balkan B.* Impacts of Digitalization on Banks and Banking. In: Bozkuş Kahyaoglu S. (ed.) *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance*. Vol. 1. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Singapore, Springer, 2021, pp. 33-50. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-33-6811-8_3
2. *Navaretti G.B., Calzolari G., Mansilla-Fernandez J.M., Pozzolo A.F.* FinTech and Banking. Friends or Foes? *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2018, pp. 9–30. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3099337>
3. *Boot A.W.A.* Chapter 25: Understanding the Future of Banking Scale and Scope Economies, and FinTech. In: *The Future of Large, Internationally Active Banks. World Scientific Studies in International Economics*, 2016, vol. 55, pp. 431–449. URL: https://doi.org/10.1142/9789813141391_0025
4. *Brandl B., Hornuf L.* Where Did FinTechs Come from and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany After Digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2020, vol. 3. URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>
5. *Omarini A.* FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2020, vol. 3. URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00063>
6. *Paulet E., Mavoori H.* Conventional Banks and FinTechs: How Digitization Has Transformed Both Models. *Journal of Business Strategy*, 2020, vol. 41, no. 6, pp. 19–29. URL: <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131>
7. *Pennacchi G.* Narrow Banking. *Annual Review of Financial Economics*, 2012, vol. 4, pp. 141–159. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110311-101758>
8. *Philippon T.* The FinTech Opportunity. *NBER Working Paper*, 2016, vol. 22476, 25 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w22476>
9. *Vives X.* The Impact of FinTech on Banking. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2017, vol. 3, iss. 2, pp. 97–105. URL: <https://european-economy.eu/2017-2/the-impact-of-fintech-on-banking/>
10. *Porter M.E.* *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press, Macmillan, 1985, 557 p.
11. *Beck T., Cecchetti S., Grothe M. et al.* Will Video Kill the Radio Star? – Digitalisation and the Future of Banking. *European Systemic Risk Board*,

Reports of the Advisory Scientific Committee, 2022, no. 12, 64 p.
URL: https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/asc/esrb.ascreport202201_digitalisationandthefutureofbanking~83f079b5c7.en.pdf

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

DIGITALIZATION IN BANKING: ALL AGAINST ALL?

Vladimir D. SMIRNOV

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
vdsmirnov@fa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

Article history:

Article No. 120/2022
Received 3 March 2022
Received in revised
form 17 March 2022
Accepted 31 Mar 2022
Available online
30 May 2022

JEL classification:
G21, G23

Keywords: banking
operations,
digitalization, core
business, efficiency

Abstract

Subject. This article examines the impact of banking transactions by online banks and non-banking organizations using new digital technologies on the business of traditional banks.

Objectives. The article aims to identify the customer and operating segments of the traditional credit institutions' activities, which are targeted by online banks and non-banking organizations, and determine the level of threat to the business of traditional banks from these organizations.

Methods. For the study, I used the methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and the logical and systems approaches.

Results. The article shows that the vast majority of online banks operate in narrow customer and operating niches. FinTech and large technology companies use some banking operations as a tool to promote sales of their core business products.

Conclusions and Relevance. Banking operations conducted by online banks, FinTech and large technology companies do not pose a critical threat to traditional banks, but they force traditional banks, along with changing customer preferences, to actively introduce digitalization into their activities to increase their price and product competitiveness in relation to digital competitors. The results of the study can be used by financial market participants, public authorities, as well as research and educational organizations in the analysis of the directions of development of the banking industry and the regulation of credit and settlement operations of non-banking organizations.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Smirnov V.D. Digitalization in Banking: All Against All? *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 5, pp. 1027–1057.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1027>

References

1. Balkan B. Impacts of Digitalization on Banks and Banking.
In: Bozkuş Kahyaoğlu S. (ed.) *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance*. Vol. 1. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Singapore,

- Springer, 2021, pp. 33–50.
URL: https://doi.org/10.1007/978-981-33-6811-8_3
2. Navaretti G.B., Calzolari G., Mansilla-Fernandez J.M., Pozzolo A.F. FinTech and Banking. Friends or Foes? *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2018, pp. 9–30. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3099337>
 3. Boot A.W.A. Chapter 25: Understanding the Future of Banking Scale and Scope Economies, and FinTech. In: *The Future of Large, Internationally Active Banks. World Scientific Studies in International Economics*, 2016, vol. 55, pp. 431–449. URL: https://doi.org/10.1142/9789813141391_0025
 4. Brandl B., Hornuf L. Where Did FinTechs Come from and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany After Digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2020, vol. 3. URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>
 5. Omarini A. FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2020, vol. 3. URL: <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00063>
 6. Paulet E., Mavoori H. Conventional Banks and FinTechs: How Digitization Has Transformed Both Models. *Journal of Business Strategy*, 2020, vol. 41, no. 6, pp. 19–29. URL: <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131>
 7. Pennacchi G. Narrow Banking. *Annual Review of Financial Economics*, 2012, vol. 4, pp. 141–159. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110311-101758>
 8. Philippon T. The FinTech Opportunity. *NBER Working Paper*, 2016, vol. 22476, 25 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w22476>
 9. Vives X. The Impact of FinTech on Banking. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2017, vol. 3, iss. 2, pp. 97–105. URL: <https://european-economy.eu/2017-2/the-impact-of-fintech-on-banking/>
 10. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press, Macmillan, 1985, 557 p.
 11. Beck T., Cecchetti S., Grothe M. et al. Will Video Kill the Radio Star? – Digitalisation and the Future of Banking. *European Systemic Risk Board, Reports of the Advisory Scientific Committee*, 2022, no. 12, 64 p. URL: https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/asc/esrb.ascreport202201_digitalisationandthefutureofbanking~83f079b5c7.en.pdf

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.